

60 分钟成功系列
60 Minutes Success Skills Series

第 1 辑

Managing People for the First Time

掌控人事 人力资源管理入门

[英] Ron Bracey 著 吴腾飞 译

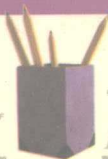
北京工业大学出版社
浦东电子出版社



NOVATION

LOYALTY

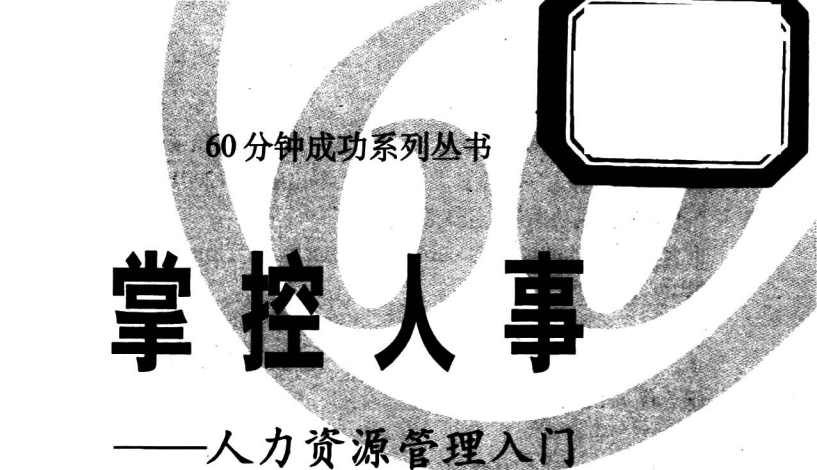
MOTIVATION



PROGRESS

ATTITUDE





60 分钟成功系列丛书

掌控人事

——人力资源管理入门

【英】Ron Bracey 著

吴 腾 飞 译

北京工业大学出版社

浦东电子出版社

版权声明:

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

This edition is published under licence from David Grant Publishing Ltd. via the Susie Adams Rights Agency, UK.

未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。本书经英国Susie Adams版权代理公司代理, 由英国David Grant出版公司授权独家出版。

60分钟成功系列丛书[第一辑]

掌控人事——人力资源管理入门

(英) 布雷斯 (Bracey, R.) 著, 吴腾飞 译

出版发行: 北京工业大学出版社、浦东电子出版社联合出版

北京工业大学出版社

浦东电子出版社

地址: 北京朝阳区平乐园 100 号

地址: 上海郭守敬路 498 号

邮编: 100022

邮编: 201203

发行部电话: 010 - 67392308

发行部电话: 021 - 38954510 - 1221

网址: <http://5639.peoplespace.net>

网址: www.hi-book.com.cn

电子信箱: bgdchbsh@163bj.com

电子信箱: hi-book@163.net

印刷: 上海祝桥新华印刷厂

经销:

开本: 787 × 960 1/32 印张 2.7 字数 40,000

版次: 2001 年 7 月第 1 版, 2001 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5,000 册

书号: ISBN 7-5639-1013-1/F · 78

定价: 40.00 元 (共 5 册, 每册 8 元)

欢迎阅读

关于《掌控人事——人力资源管理入门》

真的只用短短一个小时就能快速轻松的了解基本管理技巧吗？一点儿也没错。本书将为你展示一幅管理的蓝图，使你初涉管理，就能有所收获，尽享乐趣。

本书使用方法

我们想告诉读者朋友，你阅读本《60分钟成功系列》丛书时，可以略读。每本书在编写时，都考虑到便于你翻阅，找到你最需要的帮助。

《掌控人事——人力资源管理入门》集中了很多具有实用价值的建议，能够帮助你成为极具效率的管理人员。这个辅导读本为你提供了很多主意和帮助。你不必一口气把它读完，也不必把我们的所有建议马上付诸实践。

本书共分五章，涉及每一位管理新手所面临的所有主要问题。花60分钟时间，看看怎样更加充分地利用你的管理技巧，你需要在哪些方面下功夫，以最有效地发展这些技巧。本书将帮助你从第一天起就朝着正确的方向发展。

你将看到，全书使用了以下图表：

你？

这些表格表示：“要思考这些方面。”——它们设置了情景，通过引导你联想起熟悉的情景，指出了问题之所在。

行动起来！

在对问题进行诊断之后，这些图表给你出谋献策，告诉你怎样制定行动计划——它们将帮助你改善行为模式。

小技巧

这些图表出现在每一章结束的地方。每个图表都列出了一份清单，概括了全章给出的意见。某些章节中多次给出了建议，在这些章节中，有很多此类图表出现。

你在阅读时，将发现很多关于如何在新的管理工作中充分发挥影响力的意见和实用的建议。你可以直接阅读任何一个方框图表中的内容，这些内容或者会让你思考某一个问题，或者会请你就这一问题采取行动，并给你出谋献策。

如果你时间很紧，你完全可以直接阅读每章末尾的建议。作为每章总结的这些建议还能帮助你在以后翻阅本书时找到任何一个内容的位置。

祝你成功！

目 录

欢迎阅读.....	1
关于《掌控人事——人力资源管理入门》.....	1
第一章 你认为自己能否做好管理工作?	1
你的管理任务是什么?	2
管理风格.....	4
不断变化的关于“理想方式”的理解.....	7
自知的重要性.....	8
积极思维的力量.....	9
理解公司政治	13
理解公司文化——适应环境	15
出色的管理工作的基础	16
第二章 初战告捷.....	19
掌握基本情况	20
你对公司的价值	21
报告	22
熟悉员工	23
跳背游戏症状	25
首次大型会议	28
向上司学习	30
“犯罪”和失当行为	31
展翅起飞	33

第三章 人际关系技巧	35
建立一个常胜的团队	35
使大家渴望成功	41
在前面领导	43
管理以前的同事	45
管理比自己年长的职员	46
与难以相处的人打交道	48
与人相处的原则	49
第四章 完成创收任务	53
监控你自己的工作表现	54
整圆分析	56
评价他人	57
第一天就迅速了解概况	58
遇到难题怎么办	59
远程管理	60
管理数据	62
怎样增加价值	63
第五章 你成功的未来	67
工作和授权	67
哪些工作可以授权给员工	69
计划培训	71
适合你和你的团队的个人发展项目	74
杰出管理人员的金科玉律	77

第一章 你认为自己能否 做好管理工作？

本章内容：

你的管理任务是什么？

管理风格

思维的力量

理解公司政治

理解公司文化——适应环境

出色的管理工作的基础

“但是不要害怕伟大；有些人天生伟大，有些人收获伟大，有些人撞上了伟大。”

——莎士比亚《第十二夜》

如果你在工作中，碰上了担任经理的机会，那么你面临的是管理人事的工作，它将是很有趣、极富挑战性的，并会使你获益良多。你大概感到既兴奋，又担忧，既充满勇气，又有些恐慌。本书将帮助你发挥自己的力量，取得成功。

人事管理是一门非精确科学，原因很简单：人的性格极为复杂。人们的行为前后不一致，又难以预测。人们在群体中性格会发生改变，同时又有各种各样动机。本书将帮助你学会怎样对付这种复杂的情况。让我们从头说起。

你的管理任务是什么？

“在我担任总管的第二天，我感到又害怕，又兴奋。我盼了好长时间才得到这个机会，但当得到时，我意识到自己实在不知道从哪里入手！开始的几个月，我磕磕绊绊，试图对这份工作有所了解，弄清自己的任务。现在，我所在的公司正在发展壮大，我觉得自己确实为公司的成功作出了贡献。如果现在你让我给管理工作下个定义，我会简单地说，管理工作就是通过充分发挥员工的作用，使公司取得成功。”

—— Anita Motson, 营业经理

人们已经对管理作出了各种各样的定义、解释、研究和剖析。有成千上万本大部头对管理进行了界定。别管那些理论——在目前这一阶段，你刚刚开始激动人心而又危机四伏的人事管理工作，你仅仅需要一些技巧，以便能够迅速提高效率，做出成绩。

在你的第一份管理工作中，你能否获得成

功,要取决于你是否能与周围的人和睦相处并激发他们的工作热情。本书中将多次对这一主题进行阐述。

时刻不忘以下定义:“良好的管理就是发展和支持有利于成功的环境。”这可以说是你在阅读本书时唯一需要接触到的纯理论。



作为经理,你有责任完成交给你的一切任务。这些任务可能是达到某一个销售额,建立一个团队,提高效率,或者开发某一个市场。不管这个任务是什么,你都必须在一开始管理工作时,就对它有所了解。

你能不能在第一天就弄清楚自己的任务?如果你不能准确了解自己的角色,你就不可能取得成功。



“头三个月,我在上司那里处境很尴尬。我原以为我的首要任务是改善国内销售人员的表现。最终才发现,董事会更关心的是新生产线的出口潜力。在公司对我进行第一次评估时,我才了解到这一点。”

—— Jane Richards, 销售主任

行动起来!

尽快搞清楚工作重点。

- ☐ 从工作介绍或委托书中得到明确的指导。如果你不知道公司对你的评判标准,就不能取得成功。?
- ☐ 想一想这些工作重点和你的员工的关系。记住,作为管理人员,你的任务是充分发挥各位同事的作用。

管理风格

首次被提升为管理人员,你认为自己有什么样的管理风格?

你?

你认为自己讲民主还是好极权,讲实际还是讲理论?你还会用哪些形容词来形容自己?或许你认为自己雷厉风行,风趣幽默?

同样,你也可以想一想,自己的星座、与母亲的关系或者对于刺绣的兴趣对你在工作中的个性有什么影响。在认识自己作为管理人员的角色时,要避免过于简单化。生活可不是简简单单的!

行动起来!

作为经理,你非成即败。不要矫揉造作。你被雇佣,是因为你的本色——不要作出不符合自己个性的事。

实际上，在不同的情境，面对不同的人，我们会有不同的表现。一个暴戾的总经理可能会每个礼拜都给自己白发苍苍的老母亲送巧克力和鲜花。一个害羞内敛的会计可能开车时像魔鬼一样。所以，你必须坦然对待自己的个性和情绪的变化。不要经不住诱惑，试图限制自己的个性。

每一种管理“风格”都有各自的问题。如果大家觉得经理过于专制，那么整个团队就可能团结不起来。如果经理采用消极的、控制性的行为，那么总是会遇到难题。你必须根据自己面临的情况，作出调整。要有灵活性，针对每一个情况作出回应——不要让自己的行为模式化。

你觉得自己身上有下面这些特点吗？

- ☐ 我觉得对其他每一个人的行为都负有责任。
- ☐ 我认为大家都应该能够马上理解我所表达的意思。
- ☐ 我希望情况能和从前一样。
- ☐ 我不得不整天批评别人，担忧个没完。
- ☐ 我总是拼命地赶期限，觉得自己在被时间咬噬。

你？

小心，如果你被上面这些态度所左右，你从事管理工作的效率可能会受到破坏性的影响。



有意识地把情感垃圾从你的头脑中清除出去，让自己妥善处理面临的每一个情况。要自然点，客观点。

不存在唯一成功的管理风格——到达管理层的高位的人各色各样，背景迥异。但是，有以下两个重要的主题：

○ 你对自己角色的看法

○ 你与其他人互动的方式

成功人士都掌握了人际交往的技巧。如果过于咄咄逼人，或者凌驾于别人之上，则很难做到这一点。

能够作出成绩来的管理人员都理解并且接受人与人之间的差异。成功归根结底就是让适当的人在适当的时候从事适当的工作。要在管理工作中取得成功，重要的一点就是在员工中作出正确的决定。采用以人为本的方法，是成功开展管理工作的关键。



自我评价。你能不能做到：

☐ 在工作中保持本性，而不是矫揉造作？ 能/否

☐ 一跨进办公室，就把个人问题放到一边？
能/否

☐ 遵从自己的道德规范和价值观？ 能/否

☐ 己所不欲，勿施于人？ 能/否

☐ 权衡公司的需要和你手下员工的需要？ 能/否

如果对于以上所有问题，你的回答都是肯定的，那太好了。大概你的生活态度、生活方式很适当（或者你自欺欺人的本领极高）。如果你回答了两个或者更多的“否”，那么你也许有必要重新考虑你的管理方法。

不断变化的关于“理想方式”的理解

对于什么样的管理方式才算成功，人们的看法总是处于变化之中。电影《华尔街》表现了一种残酷的方式，传达了“不惜代价获取成功”的信息，总结了20世纪80年代人们的看法。现在这种方式已经被一种人道得多的方式所取代。当今真正成功的管理者更有可能衣着随便，表现出一种悠然自得、充满爱心的生活方式。

“被任命为生产主管之后，我阅读了《孙子兵法》和其他一些轻松的管理书籍。我接手的团队专业水平高，颇有声望，但有点怪异。我开足火力，接手了工作。结果是，头六个月，有六人辞职。因为内部不和，士气低落，整个部门几乎瘫痪。”

——Peter Kidby, 生产主管

你的新工作就是培养员工的才能，并运用这些才能，形成创造性的解决问题的办法。公司雇佣你，不是要让你吓唬员工！

你?

想想你认识并且尊崇的管理人员。他们具备哪些素质? 他们表现出来的形象中, 有多少成分有助于他们的成功?

“当我最终认识到, 我采取的方式对谁都不合适, 更不用说适合我时, 我向一位担任咨询员的朋友求助。他教我不要再想那些模式, 而要相信自己。员工几乎马上就对真实的我作出回应, 不久, 一个成功的团队发展起来了。”

——Peter Kidby, 生产主管

自知的重要性

当你开始进入管理层时, 对于自己的认识和分析极为重要。你必须自信, 并了解自己的想法。找出弱点并加以改进, 有助于你达到这一个目标。

你?

对自己诚实。你是否:

- ☐ 对直觉告诉自己是正确的决定, 总是寻求别人的肯定?
- ☐ 生活在过去, 不能从错误中汲取教训?
- ☐ 办事教条, 即便效果不好?
- ☐ 找到了解决问题的办法, 但缺乏勇气和力量坚持自己的想法, 说服别人你已经找到了答案。

这些都不是致命的错误。如果你认识到了症状，你就能解决问题。你应该坦然接受自己，愿意冒险，愿意面对错误，并且宽以待人而又敢于坚持自己的意见。成功的管理人员能够做到：

- 轻松面对困难，把它们当作积极的学习经历；
- 当情况良好时，微笑以对，并提高别人的信心；
- 当别人取得成功时，感到高兴，并且表现出来。

刚刚从事管理工作，你是内向还是外向，是很外露还是安静而喜欢思索，这些都不重要。你被提升是因为你的本色和你的技巧。你需要做到的是信心十足，能够表达和阐述自己的想法，和团队中的其他成员进行建设性的合作。如果你形成了积极思维的能力，这些就变得简单了。

积极思维的力量

你想问题的方式重要吗？当然重要。现在“适者生存”靠的是思维技巧，而不是肌肉的力量。

“我刚刚被提升时，最大的错误是带着一大堆先入为主的想法——我想，管理人员看问题和

做事情都有特定的方式，对老板一定要和和气气的，等等。在几周的时间中，我把一笔大买卖搞砸了，原因是我不敢根据员工提供的一些情报采取行动。我假装自己已经知道了有关的信息，不肯让老板知道机会实际上来自我的一位下属。我拖了太长时间，失去了机会。我意识到自己受先入为主的想法束缚。我不得不尽快学会遇到问题时采用积极的思维方法，作出自然的回应。我觉得我已经掌握了积极思维的艺术，因为这一点，我现在从事起管理工作来，成功得多了。”

—— Paul Thorson, 金融分析人员

从很小的时候起，我们就学到了一整套规则、信条和态度，我们通过它们理解周围发生的事。我们带着“心态”——我们应用于自己所面临的情况的习惯性思维方法的模式。有时候，这些心态可能会阻碍我们解决好问题，在这种情况下，把它们称做自我限制的信条，再恰当不过了。

心态不一定就是不好的。可能小时候，你的父母亲就反复教导你要“相信真理和公正”，而且多数人也会认为，遵循这样的信条是“好事”。但是，告诉自己“我从来都不善于当众讲话”或者“我永远无法理解基础商业金融”，则可能从心理上阻碍你发展新的技巧和才能。